

*На правах рукописи*

**Смирнов Анатолий Владимирович**

**ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В  
ТРАНСФОРМИРУЮЩЕЙСЯ ЭКОНОМИКЕ**

**Специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством:  
экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,  
комплексами  
(промышленность)**

**АВТОРЕФЕРАТ  
на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук**

**Тюмень - 2006**

Работа выполнена в государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Тюменский государственный университет» на кафедре предпринимательства и таможенного дела.

**Научный руководитель:** доктор социологических наук, профессор  
**Моор Светлана Михайловна**

**Официальные оппоненты:** доктор экономических наук, профессор  
**Кишин Петр Мартемьянович**

кандидат экономических наук, доцент  
**Вилков Николай Олегович**

**Ведущая организация:** Тюменский государственный институт  
мировой экономики, управления и права

Защита состоится 21 декабря 2006 г. в 15-00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.274.03 при ГОУ ВПО «Тюменский государственный университет» по адресу: 625003, г. Тюмень, ул. Ленина, 16, аудитория 113.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Тюменского государственного университета.

Автореферат разослан 21 ноября 2006 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
канд. экон. наук, доцент

Л. А. Краснова

## **I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

**Актуальность исследования.** Важным этапом трансформации практики хозяйствования отдельных субъектов в упорядоченную систему стало принятие отечественного Кодекса корпоративного поведения. Значение документа заключается в том, что он задает приоритетные направления развития и является дисциплинирующим фактором в совершенствовании российской системы корпоративного управления. Кроме того, с введением кодекса формирование стратегии корпоративного управления стало не только актуальным, но и обязательным условием развития для большинства хозяйствующих субъектов.

Следует отметить, на сегодняшний день процесс формирования интегрированных структур еще не завершен. С одной стороны, крупные компании, обладая большими финансовыми ресурсами для расширения бизнеса и диверсификации деятельности, будут приобретать контрольные пакеты акций наиболее привлекательных предприятий и включать их в свою структуру. С другой стороны, в перспективных отраслях появляются новые компании, которые начнут формировать новые холдинги. Поэтому можно с уверенностью говорить о том, что в ближайшие годы Россию ожидает появление новых видов и типов интегрированных структур, соответственно увеличивается и потребность в механизмах их эффективного и подотчетного функционирования.

**Состояние изученности проблемы.** Теоретической базой диссертационного исследования послужили труды Ансоффа И., Аоки М., Друкера П. Ф., Дэниелса Д. Д., Котлера Ф., Минза Г., Оучи У., Портера М., Самуэльсона П., Трикера Р. И.

Современные зарубежные авторы Джоносон Г. и Скоулз К. в своих работах исследуют стратегии развития корпорации и определяют роль корпоративного управления как отправной точки для стратегического планирования предприятием.

Отечественные разработки по корпоративному управлению, связанные с определением особенностей и направлений трансформации формирующейся российской системы корпоративного управления, имеются в трудах Беликова И., Беляева И. Ю., Веретенникова Н. П., Голубкова Д., Ильина М. С., Кошкина Л. И., Кукуры С. П., Леонтьева Р. Г., Прохорова А. П., Рассказовой А. Н., Тихонова А. Г., Хачатурова А. Е., Храбровой И. А., Чуба Б. А.

Проблемам корпоративного управления посвящено многочисленное количество публикаций. Недостаточное внимание в работах отводится стратегии развития корпоративного управления и совершенствованию механизмов управления конкретных хозяйствующих субъектов, на что обращается особое внимание в исследовании.

**Цель работы.** Целью исследования является анализ сложившейся практики корпоративного управления в России и за рубежом, адаптации зарубежной практики корпоративного управления, определение путей совершенствования, а также выявление приоритетных направлений трансформации и развития корпоративного управления хозяйствующих субъектов.

**Задачи работы** состоят в следующем:

- изучить систему корпоративного управления в качестве объекта управления, обобщить состояние теории по корпоративному управлению, исследовать зарубежный опыт с целью его использования для совершенствования корпоративного управления в России;
- выделить факторы, определяющие специфику российской системы корпоративного управления, определить принципиальные особенности и современные тенденции, проанализировать сложившуюся практику корпоративного управления;
- раскрыть сущность корпоративного управления как фактора обеспечения конкурентоспособности;

- предложить и научно обосновать приоритетные направления совершенствования корпоративного управления на предприятии, провести апробацию на примере хозяйствующего субъекта.

**Объектом исследования** выступает практика хозяйствующих субъектов в сфере корпоративного управления.

**Предмет исследования** - формирование стратегии корпоративного управления и взаимоотношений, возникающих в процессе становления, функционирования и развития корпорации.

**Теоретико-методологическую основу исследования** составили труды отечественных и зарубежных авторов; периодическая литература; источники организаций, связанных с развитием корпоративного управления (Всемирный банк, Организация экономического сотрудничества и развития); материалы консалтинговых компаний, специализирующихся на вопросах корпоративного управления (McKinsey&Company, Российский институт директоров); законы и нормативные акты РФ, регулирующие деятельность акционерных обществ; постановления и рекомендательные документы (Кодекс корпоративного поведения) ФСФР, а также ресурсы глобальной сети ИНТЕРНЕТ.

**Основными методами** диссертационного исследования являются системный анализ, сравнительный анализ и научные обобщения, методы финансового и стратегического анализа, статистического анализа, зарубежные и отечественные системы мониторинга корпоративного управления.

**Эмпирической базой** исследования выступили данные органов государственной статистики, отчетность хозяйствующих субъектов, материалы исследований Института экономики переходного периода, Международной финансовой корпорации, материалы периодической печати.

**Научные результаты**, полученные в ходе исследования:

- обобщена теория корпоративного управления, раскрыта сущность механизмов и проанализирован международный опыт применения принципов корпоративного управления;

- проанализирована сложившаяся практика корпоративного управления в российских компаниях, выделены современные тенденции в развитии системы корпоративного управления, выделены факторы, определяющие особенности российской системы управления хозяйствующих субъектов;
- уточнена сущность корпоративного управления как фактора обеспечения конкурентоспособности;
- на основе полученных результатов исследования предложены рекомендации по развитию корпоративного управления конкретного хозяйствующего субъекта.

**Практическая значимость** выполненной работы состоит в том, что разработанные на основе исследования практические рекомендации приняты к апробации рядом предприятий и могут быть использованы для совершенствования системы корпоративного управления.

**Апробация работы.** Основные положения, результаты и выводы прошли апробацию на 10-й межрегиональной научно-практической конференции студентов и аспирантов «Проблемы современной экономики» (Красноярск, 2004 г.); второй ежегодной научно-практической конференции аспирантов и соискателей МИФУБ ТюмГУ «Социально-экономические проблемы трансформационной экономики» (Тюмень, 2004 г.); Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 75-летию ТюмГУ «Актуальные проблемы социально-экономических трансформаций России» (Тюмень, 2005 г.); третьей ежегодной научно-практической конференции аспирантов и соискателей МИФУБ ТюмГУ «Социально-экономические проблемы трансформационной экономики» (Тюмень, 2005 г.).

**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, изложенных на 162 страницах, список литературы включает 101 наименование. Приложение представлено на 3-х листах.

## **II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

**Во введении** обозначена актуальность проблемы исследования, поставлена цель, сформулированы задачи, объект и предмет исследования, дана характеристика научной новизны и практической значимости работы.

**В первой главе «Теоретические основы корпоративного управления»** рассматривается содержание корпоративного управления, его функции и основные системообразующие элементы. Обозначена роль и значимость управляющей системы как на государственном уровне, так и на уровне отдельного предприятия. Рассмотрено понятие корпорации, выделены преимущества корпорации, которые определили ведущую роль этой организационной формы бизнеса в современной экономике. Уточнены характеристики и специфика корпорации как объекта управления. Проанализирован и уточнен понятийный аппарат теории корпоративного управления; содержание корпоративного управления, его функции, механизмы и основные компоненты. Рассмотрено определение модели корпоративного управления; обозначены характеристики и отличительные свойства, на основе которых возможна градация моделей. Выполнен анализ практики корпоративного управления в распространенных зарубежных моделях; на основе полученных данных раскрыта сущность и обобщена теория рыночной модели корпоративного управления; модели контроля корпоративного управления и предпринимательской модели. Выделены основные тенденции развития рассмотренных моделей; обозначены факторы, обуславливающие направления трансформации упомянутых систем.

В настоящее время отмечается возросший интерес к вопросам корпоративного управления в России и за рубежом. Необходимость исследования корпоративного управления в трансформирующейся экономике объясняется необходимостью: интеграции корпораций в мировое экономическое сообщество в связи с продолжающимися процессами глобализации мировой экономики; повышения конкурентоспособности корпораций на мировом рынке; обеспечения инвестиционной

привлекательности корпораций; создания эффективного механизма управления собственностью корпораций; соблюдения баланса интересов всех заинтересованных лиц, являющихся собственниками или участвующих в управлении организацией; разделения функций владения и управления в крупных компаниях; восстановления разрушенных хозяйственных связей между промышленными организациями; становления и развития интернет-экономики.

По результатам проведенного исследования, следует выделить два взгляда на понятие корпорации. Первое, под корпорацией понимается любое акционерное общество. В данный момент в России функционирует около 31 тыс. открытых акционерных обществ, требующих создания эффективного механизма корпоративного управления. Второе, под корпорацией подразумевается любая организация, отвечающая признакам корпоративной идентичности, а именно: сложные по структуре имущественный комплекс и организационная структура управления; высокая степень диверсификации; наличие штаб-квартиры и филиалов за рубежом; интернациональный штат сотрудников; численность сотрудников в головной организации не менее 1000 человек; осуществление онлайн-поддержки бизнеса; доля экспортных хозяйственных операций в выручке организации не менее 30 %; подготовка бухгалтерской отчетности в соответствии с международными стандартами; осуществление предпринимательской и эмиссионной деятельности; котировка акций на рынке; соблюдение кодекса корпоративного поведения; вклад организации в валовой внутренний продукт страны не менее 0,5 – 1 %; финансовая и информационная открытость организации; наличие консолидированной отчетности, но не с целью выявления налогооблагаемой базы, а для получения общего представления о работе компании в целом. Отечественные исследователи Поршневу А. Г., Румянцеву З. П., Саломатину Н. А., рассматривают корпорацию в качестве социально-экономической системы, интегрирующей как тот или иной субъект деятельности, так и



применяемые им средства деятельности, то есть понимается как наиболее развитая форма организации.

Принципиальное отличие корпораций состоит не только в том, как они формируются, но и как строятся в них отношения управления. Корпорации как интеграционные формы, состоящие из ряда самостоятельных организаций, представляют собой системы особого рода с неярко очерченными границами, часто меняющимся элементным составом. Поэтому корпорации как объекты управления имеют существенные отличия от традиционных организаций.

Можно утверждать, что из-за противоречивости определения объекта, имеют место различные определения корпоративного управления. На сегодняшний день в мировой практике единого понятия корпоративного управления не существует.

Выполненный автором анализ научной литературы позволил определить корпоративное управление как систему взаимодействия между множеством лиц и организаций по самым разным аспектам функционирования корпорации с целью увеличения капитализации компании и обеспечения баланса интересов всех заинтересованных сторон.

Тенденции развития системы корпоративного управления указывают на взаимопроникновение различных управленческих культур. С нашей точки зрения, развитие корпоративного управления будет идти в сторону интеграции японской и континентальной модели с англо-американской, так как она обладает наибольшим потенциалом для развития и является более открытой. Такое взаимодействие будет осуществляться в силу следующих факторов: общая глобализация хозяйственной деятельности и увеличение числа корпораций, организующих свою деятельность в нескольких регионах мира. Транснациональные компании в меньшей степени зависят от национальных особенностей страны основного базирования и больше ориентированы на специфику мирового рынка. Формирование международной финансовой системы позволяет преодолеть одну из главных проблем германской и японской моделей, а именно неспособность местных рынков ценных бумаг к

выполнению ими функций регулятора эффективности корпораций. Современные тенденции поглощения и образование транснациональных корпораций в результате слияния нескольких национальных фирм проявляются в использовании американской системы корпоративного управления. Широкое внедрение информационных технологий в международном бизнесе создает возможность получения информации о компаниях более широкому кругу потенциальных инвесторов. Общие интеграционные процессы в мире осуществляются в сторону освобождения от национальных особенностей, препятствующих свободе конкуренции.

**Во второй главе «Становление российской системы корпоративного управления»** выделены современные тенденции в формировании корпоративного управления; очерчен круг предприятий, осуществляющих свою деятельность на территории Российской Федерации, к которым возможно применить термин «корпорация». Рассмотрена специфика первоначального этапа формирования корпоративных образований в экономике России, и ее влияние на систему управления организациями. Выделены характеристики формирующейся системы корпоративного управления на основе анализа признаков отличающих одну модель от другой; дана характеристика корпоративного управления, исходя из роли финансовой системы как механизма трансформации и аккумуляции инвестиционных ресурсов. Уточнена сущность корпоративного управления как фактора обеспечения конкурентоспособности предприятия на внешнем и внутреннем рынке капитала; обозначены этапы создания системы эффективного корпоративного управления, и ее потенциальные преимущества; отмечена важность корпоративного управления как системы, положительно влияющей на социально-экономические процессы в обществе.

В данный момент Россия проходит путь корпоративного строительства, в основе которого лежат принципы американской модели управления. Управление, внедряемое в российских компаниях, следует обозначить как предпринимательскую модель корпоративного управления. Эта модель

характерна для стран с переходной экономикой. Как отмечается в трудах Милбнера Б., Лииса Ф., в рамках этой модели формально присутствуют все необходимые элементы, но в реальной действительности нарушается основной принцип разделения прав собственности и контроля. Ни в одной из стран с переходной экономикой корпоративное управление не имеет каких-либо устойчивых черт, и нет пока в явном виде признаков формирования какой-либо классической системы. Отсутствие устойчивости объясняется, прежде всего, внешними факторами: фондовые рынки в странах с переходной экономикой являются слаборазвитыми; отсутствие эффективного государственного регулирования и продуманной, согласованной с бизнесом экономической политики; незначительная роль банков в обеспечении деятельности корпораций. Результатом является то, что формально все механизмы корпоративного управления существуют, но они эффективно не работают в силу того, что внешние механизмы корпоративного управления не дисциплинируют поведение всех его участников, не стимулируют рост акционерного капитала. Для предпринимательской модели приемлемой представляется система прямого участия инвесторов в управлении. Необходимость в жестком внутреннем надзоре за работой менеджмента возрастает еще и потому, что в странах с переходной экономикой в ближайшем будущем вряд ли появятся рынки корпоративного контроля. Это означает отсутствие внешнего контроля, как важнейшего механизма развития, на протяжении достаточно длительного периода времени.

При этом возникает ряд противоречий в системе корпоративного управления в России. По мнению Радыгина А., противоречия заключаются в том, что применяются два, в принципе, противоположных подхода. Первый из них связан с концентрацией акционерного капитала, которая предполагает минимум правовых средств защиты акционеров; второй с англо-американской правовой традицией, характеризующейся максимизацией средств правовой защиты миноритарных акционеров. Сочетание этих подходов привело к уникальной ситуации взаимной нейтрализации. Слабое развитие

корпоративной демократии и доминирование крупных собственников. Отсутствие механизмов учета интересов мелких акционеров и их способности влиять на принимаемые решения привело к сбросу акций основной массой мелких держателей. Можно констатировать, что концентрация акций в руках крупных собственников завершена. Обладание неконтролирующим пакетом акций в большинстве случаев ничего не дает инвестору, так как компании официально не имеют прибыли и не выплачивают дивиденды.

Доминирование собственности работников или администрации предприятия на его акции в зарубежной экономической литературе именуется как собственность инсайдеров или внутренних акционеров. Считается, что доминирование внутренних акционеров является препятствием для привлечения инвестиций. Эта проблема в мировой экономической литературе известна как дилемма инсайдеров. Ее суть состоит в том, что безраздельный контроль инсайдеров над предприятием исключает возможность убедить внешних инвесторов вкладывать в данное предприятие средства. Это происходит потому, что инвестор, решая, куда вложить деньги, требует доступа к объективной информации и контролю за процессом использования своих средств. Инсайдеры соответственно должны отказываться либо от планов привлечения инвестиций, либо от безраздельного контроля над компанией.

Все вышеперечисленное накладывает ограничения на применимость в условиях России основного постулата о цели корпоративного управления – повышении стоимости компании путем привлечения внешних инвестиций. Тем не менее, учитывая уже названный фактор интеграции России в мировую экономику можно утверждать: этот процесс идет параллельно с продолжающимися процедурами консолидации и глобализации мировой экономики в различных отраслях, чтобы органично вписаться в этот процесс, российские компании должны иметь систему управления, сопрягаемую с системами потенциальных партнеров. Корпоративное управление может рассматриваться как эффективный инструмент рыночной конкуренции, способный обеспечить конкурентное преимущество при прочих равных

условиях. Кроме того, особенности российских компаний, влияющие на формирование корпоративного управления, претерпевают эволюцию. В последнее время наметились тенденции в направлении повышения открытости компаний, возможности продажи крупных пакетов акций и т. д. Политические и экономические реформы, предпринятые в России, позволили отечественным компаниям интегрироваться в мировой хозяйственный процесс, и остро поставили вопрос о развитии российской системы корпоративного управления. В качестве решающего фактора производства в современных условиях выступает система управления. Именно характер и качество управления играют решающую роль в определении позиции, занимаемой компанией или страной в международной конкуренции.

**В третьей главе «Совершенствование и дальнейшее развитие корпоративного управления»** дана характеристика компании и ее основных направлений деятельности; выполнен анализ системы корпоративного управления хозяйствующего субъекта. Сделаны выводы о структуре корпоративного управления и акционерного капитала предприятия; рассмотрен состав акционеров предприятия и права владельцев акций; выделены принципы управления, а именно уровни и органы управления, разделение полномочий между ними, порядок вознаграждения. Использована российская система мониторинга корпоративного управления для анализа системы, по результатам сделаны выводы и даны рекомендации. Выполнен расчет финансово-экономических показателей, характеризующих уровень управления предприятием, произведена оценка использования заемного и акционерного капиталов. С целью определения степени финансовой устойчивости и оценки организации как потенциального партнера или объекта инвестирования выполнена его сравнительная рейтинговая комплексная оценка. Определены основные трудности и выявлены тенденции, которые негативно влияют на развитие и функционирование системы корпоративного управления предприятием. Выделены факторы институциональной среды, влияющие и

определяющие трансформацию корпоративного управления. Предложены меры по развитию корпоративного управления и его механизмов.

Основной задачей собственника является создание стоимости компании, путем совершенствования системы корпоративного управления с целью максимизации ее стоимости. Эффективная финансово-хозяйственная деятельность корпорации является подтверждением эффективности корпоративного управления.

Исследование данного подхода реализуется с помощью следующих основных методов:

- оценки рыночной стоимости корпорации методами дисконтного потока средств, расчетной капитализации, группировок;
- оценки финансового состояния корпорации.

Данная технология является общей методологией, используемой при оценке компаний инвесторами. Расчет стоимости компании при использовании метода ДПС включает: прогнозирование свободных операционных потоков средств, которые компания намеревается накопить за определенный период времени (прогнозируемый период); оценку стоимости компании по окончании прогнозируемого периода (конечная стоимость); определение соответствующей степени дохода, отражающей рискованный профиль компании и страны в целом (дисконтная ставка).

Конечная стоимость обычно определяется с использованием формулы роста до бесконечности или терминальной кратности.

Завершающие расчеты были проведены по формуле, которая имеет следующий вид:

$$КС = FcFn * \frac{1 + g}{ССК - g}, \text{ где}$$

- $FcFn$  - потоки средств по окончании прогнозируемого периода,
- $g$  – ожидаемая степень роста этих потоков.

Корпоративное управление является самостоятельным значимым фактором роста стоимости для российских компаний, что подтверждено эмпирическими исследованиями, отраженными в таблице 1.

**Таблица 1.**

**Рыночная оценка и анализ хозяйственной деятельности компании**

| 1. Оценка рыночной стоимости корпорации                        |                      |
|--|----------------------|
| Метод расчета итоговой стоимости компании                      | Стоимость, тыс. руб. |
| Метод чистых активов   | 25 261 255           |
| Метод расчета рыночной капитализации                           | 25 351 033           |
| Метод дисконтированных денежных потоков                        | 31 688 791           |
| 2. Рейтинговая оценка эффективности хозяйственной деятельности |                      |
| Наименование показателя  | Значение показателя  |
| Обеспеченность собственными средствами $\geq 0,1$              | 0,17                 |
| Ликвидность баланса $\geq 2$                                   | 2,38                 |
| Интенсивность оборота авансируемого капитала $\geq 2,5$        | 1                    |
| Эффективность управление организацией $\geq 0,1$               | 0,9                  |
| Рентабельность собственного капитала $\geq 0,2$                | 0,1                  |
| Рейтинговое число (минимальное) 1                              | 2,06                 |

Корпоративное управление представляет собой самостоятельный значимый риск для владельцев капитала. Оказывая существенное воздействие на стоимость капитала компании, корпоративное управление влияет на стоимость компании, и ее реальную рыночную оценку. Таким образом, корпоративное управление, наряду с фундаментальными показателями, является фактором создания стоимости компании. Повышение эффективности внутренних механизмов корпоративного управления формирует стоимость хозяйствующего субъекта.

Корпорация формулирует свою миссию: «Максимально увеличивать ценность для акционеров, становясь одной из ведущих компаний мира». Достижение основной стратегической цели возможно за счет повышения эффективности деятельности компании и механизмов корпоративного управления. В таблице 2 отражена авторская позиция на этапы формирования стратегии корпоративного управления с целью создания ликвидной стоимости компании.

Таблица 2.

**Этапы формирования стратегии корпоративного управления с  
целью создания ликвидной стоимости компании**

|   |
|---|
| 1. Признание корпоративного управления как фактора оказывающего влияние на стоимость компании.                |
| 2. Интегрирование концепции корпоративного управления в систему управления компанией.                         |
| 3. Анализ влияния внешней среды на корпоративное управление и стоимость компании.                             |
| 4. Анализ бизнес-процессов; выявление основных факторов стоимости.  |
| 5. Построение моделей, описывающих влияние основных факторов стоимости на стоимость компании.                 |
| 6. Оценка основных факторов стоимости; оценка потенциала роста стоимости компании за счет различных факторов. |
| 7. Формирование целевых показателей увеличения рыночной стоимости компании.                                   |
| 8. Оценка экономической эффективности различных стратегий роста стоимости.                                    |
| 9. Выбор приемлемой стратегии.  |
| 10. Разработка плана мероприятий по осуществлению оптимальной стратегии.                                      |
| 11. Утверждение стратегии и мероприятий через корпоративные процедуры принятия решений.                       |
| 12. Оценка реализации стратегии, контроля, анализа результатов и корректировка системы.                       |

Следует отметить, что рассмотренный хозяйствующий субъект, как и преобладающее большинство российских акционерных обществ, организовано в виде холдинговой структуры. Для холдинговых компаний кроме базовых проблем корпоративного управления, а именно установления баланса интересов групп участников, возникают проблемы внутрихолдингового управления в виде согласованного взаимодействия с зависимыми акционерными обществами и построением многоуровневой системы корпоративного управления.

Как следует из таблицы 3, реализация первоначальных этапов стратегии формирования корпоративного управления позволила повысить уровень капитализации компании, а также перераспределить прибыль в пользу акционеров.



**Таблица 3.**

**Реализация этапов стратегии формирования корпоративного управления  
на примере хозяйствующего субъекта**

| Этапы становления корпоративного управления  | Рыночная капитализация, тыс. руб. | Доля дивидендов в прибыли, % |
|--|-----------------------------------|------------------------------|
| 1. Принятие внутреннего кодекса 2004 г.  | 25152815                          | 13,93                        |
| 2. Выделение корпоративного управления в обособленную сферу деятельности предприятия 2005 г. | 25351033                          | 43,76                        |
| 3. Развитие механизмов корпоративного управления 2006 г.                                     | 25596798                          | 47,46                        |

В данном случае актуальным становится вопрос о настройке экономического механизма корпорации, иначе не удастся нацелить бизнес-единицы на реализацию задач и целей, стоящих перед корпорацией в целом. Меры по совершенствованию внутренних механизмов корпоративного управления, предложенные автором, отражены в таблице 4. Результатом функционирования механизма корпоративного управления должно стать создание условий для повышения эффективности и устойчивой деятельности в рыночной среде, то есть эффективно управлять ресурсами корпорации и добиваться корпоративного эффекта синергии в оптимизации их использования как в отдельных бизнес-единицах, так и в масштабах всей корпорации.

В холдинге следует использовать принцип следования единым стандартам корпоративного управления. Единые стандарты должны обеспечивать реализацию общих стратегических целей компании, а также способствовать снижению общих издержек управления. Единые стандарты корпоративного управления предполагают: формирование единой информационно-методической базы корпоративного управления; внедрение единых стандартов организации бизнес планирования и бюджетного процесса; стандартов профессиональной деятельности членов совета директоров и ревизионных комиссий; внедрение общей для всего холдинга системы отчетности и контроля. Данные бизнес-процессы корпоративного управления позволяют

материнской компании эффективно участвовать в планировании, организации и контроле деятельности дочерних и зависимых обществ.

**Таблица 4.**

**Меры по совершенствованию внутренних механизмов корпоративного управления**

| Критерии развития                       |   | Описание способа достижения  |
|---|---|--|
| Приверженность принципам КУ             | ↔ | - принятие внутренних кодексов КУ;<br>- раскрытие информации о тех положениях кодекса ФСФР.  |
| Общее собрание акционеров               | ↔ | - предоставление равных возможностей всем акционерам;<br>- создание прозрачных механизмов проведения собрания.   |
| Совет директоров общества               | ↔ | - разграничение прав, обязанностей, ответственности и функций СД;<br>- внедрение управления на основе ССП; оптимизация информационного обеспечения процесса принятия управленческих решений; регламентация процесса принятия управленческих решений.             |
| Исполнительные органы                   | ↔ | - создание системы оценки работы исполнительного органа;<br>- создание системы принятия решений исполнительными органами.  |
| Корпоративный секретарь                 | ↔ | - введение в структуру управления корпоративного секретаря компании.   |
| Существенные корпоративные действия     | ↔ | - создание механизма одобрения сделок с активами компании;<br>- внедрение процедур информирования всех акционеров.   |
| Раскрытие информации                    | ↔ | - обеспечение информационной прозрачности компании для всех заинтересованных лиц;<br>- раскрытие информации о фактическом осуществлении права собственности над акциями общества.  |
| Контроль за ФХД                         | ↔ | - создание в компании дополнительных ревизионных служб;<br>- внедрение механизмов контроля.  |
| Дивидендная политика                    | ↔ | - формулирование дивидендной политики с четким механизмом расчета и выплаты дивидендов.  |
| Урегулирование корпоративных конфликтов | ↔ | - создание специального комитета при совете директоров по разрешению корпоративных конфликтов.   |
| Развитие организационной структуры      | ↔ | - определение типов управленческого воздействия для дочерних и зависимых предприятий;<br>- установка видов желаемой синергии и способов ее реализации;<br>- определение систем вознаграждения в аппарате корпорации;<br>- оптимизация организационной структуры. |

Многие компании, декларируют внедрение концепции сбалансированной системы показателей. Сбалансированная система показателей является инструментом стратегического и оперативного управления, который позволяет связать стратегические цели компании с бизнес-процессами на каждом уровне управления, а также осуществлять контроль за реализацией стратегии. Необходимо отметить, что упомянутая система может выступать как основа: отчетности перед советом директоров, оценки эффективности деятельности совета директоров; как инструмент корпоративного управления для мониторинга выполнения стратегии. Таким образом, сбалансированная система показателей дает возможность совету директоров связать стратегию компании с набором показателей, индивидуально разработанных для различных уровней управления и связанных между собой, а также обеспечивает единый подход в функционировании совета директоров.

Следует констатировать, что несовершенство внешних и внутренних механизмов корпоративного управления в современных условиях развития России не позволяет достичь высокого потенциала роста стоимости российских компаний за счет развития систем корпоративного управления, что должно быть учтено собственниками при формировании корпоративного управления. Основными направлениями стратегического корпоративного развития является введение отсутствующих элементов корпоративного управления в практику хозяйствования, а также интеграция методов, прошедших апробацию, в базис эффективного управления экономикой.

**В заключении** диссертации систематизированы основные выводы и предложения, полученные в ходе исследования:

- определено корпоративное управление как система взаимодействия между множеством лиц и организаций по самым разным аспектам функционирования компании;
- дальнейшее развитие корпоративного управления будет базироваться на рыночной модели корпоративного управления;

- улучшение корпоративного управления является фактором снижения макроэкономических рисков, причем его влияние имеет системный характер;
- рассмотренные недостатки и упущения в системе корпоративного управления предприятия во многом являются типичными для российских компаний; среди недостатков следует выделить не проработанность практического функционирования основных механизмов процедур корпоративного управления, систем контроля над финансово-хозяйственной деятельностью общества.

### **ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ**

1. Смирнов А. В. Корпоративное управление в различных бизнес-культурах /А. В. Смирнов //Проблемы современной экономики: Материалы 10-й межрегиональной научно-практической конференции студентов и аспирантов. Красноярск: КГУ, 2004. С. 133 – 134.(0,12 п. л.).

2. Моор С. М. Корпоративное управление как фактор развития /С. М Моор., А. В. Смирнов //Вестник Тюменского государственного университета. 2004. № 4. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2004. С. 53 - 57. (0,7 п. л./0,3 п. л.).

3. Смирнов А. В. Принципы надлежащей практики корпоративного управления и их влияние на корпорацию как на экономический и социальный институт /А. В. Смирнов //Социально-экономические проблемы трансформационной экономики: Сборник материалов. Выпуск 2. Тюмень: «Вектор Бук», 2005. С. 151 - 154.(0,24 п. л.).

4. Моор С. М., Смирнов А. В. Совет директоров как основной механизм корпоративного управления: международный опыт /С. М Моор, А. В Смирнов //Актуальные проблемы социально-экономических трансформаций России: Сб. материалов Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 75-летию ТЮмГУ. Ч. 1. Тюмень: Изд-во «Вектор Бук», 2005. С. 125 - 127. (0,2/0,1 п. л.).

5. Моор С. М., Смирнов А. В. Кодекс корпоративного поведения как этап в установлении стандартов управления в России /С. М. Моор, А. В. Смирнов //Социально-экономические проблемы трансформационной экономики: Сборник материалов. Выпуск 3. Тюмень: «Вектор Бук», 2006. С. 200 - 203.(0,24 п. л./0,14 п. л.).

Подписано в печать . Тираж 100 экз.

Объем 1,0 уч. изд. л. Формат 60х84/16. Заказ .

---

Издательство Тюменского государственного университета

625000, г. Тюмень, ул. Семакова, 10

Тел./ факс (3452) 46-27-32

E-mail: izdatelstvo@utmn.ru